

「中国市場でのベンチャー展開」

飯高 敏弘 氏

株式会社i.project 代表取締役

ご紹介賜りました飯高でございます。2004年の春だったと思いますが、池島先生と上海でお会いしました。先生は上海にある復旦大学のMBAコースを開設する準備でお見えになりまして、その時、私は富士通の現地の責任者としてお会いして以来、お付き合いをいただいております。今日は、このような場で講演する機会を頂きまして、本当に恐縮しております。

お会いしたとき池島先生は、いわゆる「動く学会」というふうに表現されたと思います。単に学問をするのではなく、官産学一体となって動くんだというようなお話をなさいます。そういう精神に感動したといえます。共鳴したといったら失礼ですが、そんなことで私、一昨年夏日本に帰任した以後も先生にお付き合いいただき、昨年お会いした時には、学会にどうだとお誘いもいただきました。全く学問とは関係のない私なのですが、推挙していただいて、2回目の学会からずっと出席させていただいております。本日も朝の9時から皆さんの熱心な発表と討議を聞かせてもらいまして、大変感謝しております。

発表された方のお名前と顔、少し一致してきたように思いますが、何度か学会ではお会いしながら、まだ名前もよく分からないままにきておりました。あらためまして、これを機会に私の顔と名前も覚えてお付き合いいただければありがたいと思います。

さて、本日のテーマでございますが、「中国市場でのベンチャー展開」という大変難しいテーマであります。先ほど池島先生の講演の中で、戦略的な取り組み、「共生戦略」というような表現をされたのですが、私のやっていることが、そういった戦略的な観点から評価できるものなのかどうか、ましてや学問的研究に値するののかどうか全く自信がありま

せん。先生は私のことを過大評価していただいたのではないかと思います。少しお時間を頂きまして、私の体験をベースに、実際やっていることを中心にお話しさせていただきたいと思います。

自己紹介を兼ねまして、中国とどんなかわりがあったかということなのですが、振り返りますともう11年になります。11年前の3月17日、当時、私は富士通でSE、システムエンジニアとしてお客さまのシステムをつくる仕事を担当しておりました。仕事上いろいろな問題が起きましてその相談で上司のところへ行きましたら、「飯高、その問題はもういいよ、お前ちょっと中国へ行かないか」といきなり言われたのです。

私は一応家内には相談しなければと思いついて、その日、家に帰りましてうちの奥さんに「中国へ行けて言われたんだけど」って言いまして、うちの奥さんも結構のききな人で、「ふうん」なんて反対することなく、結局、翌日上司に「じゃあ行きます」と言ったことから、私は中国とかわりを持つことになりました。

ちょっと準備もありましたが、5月にはもう赴任しまして、最初にソフトサービスの立ち上げから始めました。その後は北京でオフショアビジネスを拡大させようとか、新しい統合会社をつくらうじゃないかと次々に課題があり、今日のお話を聞きながら、これもベンチャーの一つであったのかなと思いついた。もちろん富士通という大企業を背景にしたものでありますから、ベンチャーという理解はしづらいかもかもしれませんが、当時、富士通は中国でソフトサービスビジネスはやっていなかったわけですから、やはりこれも一つのベンチャーだったのかなというふうに、ちょっとこじつけかもしれませんが思いました。

ソフトサービスビジネスを始めるに当たり、何よりも中国では有償化ということがなかなか理解されませんでした。コンピュータを買ったと。ソフトが付いてきて、ちゃんと動かせるようにするのが当たり前だろうと。だからサービスなんていうのはただだろうと言うのです。ですから一生懸命ゼロベースからやらざるを得ませんでした。

ちょっと観点は違いますが、例えばソフトサービスやる時、今だったら当たり前なのですがテクノソリューションを仕込まなければならないわけです。ところがこの版權を中国の現地の会社を持たせることについて、本社は猛反対でした。現地会社は90%が富士通の資本で、10%が地場の資本だったのですが、それでも中国の事情からみて、版權を持たせることはいかんというのです。当時は、本社の反対もそれはそれで理解できなくもなかったのですが、ソリューションを売るのがあったら、いちいち輸入しろというんですね。私の性格からして、そんなかったるいことでは立ち上げられないと、かんかんがくがくやったことも思い出します。結局、大企業ゆえの遠回りをしたのかなというふうな反省もあります。

オフショアビジネスの拡大ということではありますと、この会社は92年に中国の国務院と合作でつくったものでした。当時、日本の総理大臣が中国へ行って、「日本では、プログラマーなどIT技術者が全然足りない」と言ったら、中国の国務院総裁の李鵬さんが、「ああ分かりました、100万人用意しましょう」と言われたという話がありまして。そういった話の中で、富士通でも中国の技術者育成というプログラムが始まりました。それが92年、現地に会社をつくるということになった事情でもあるのです。

私はそれから7年後に、2代目の総経理と

して赴任したわけです。当時150名でやっていた会社ですが、日本で開発している量からすれば、本当にもう0.8%にも足りないような、そういう状況でした。従ってこれを何とか早く10倍、あるいは100倍というふうにしていこうということで取り組んだわけです。

ここで非常に大きな壁にぶつかったのが、「開発標準の試行」と言うことです。設計と開発の分離ということを進めたのですが、これは見事に失敗しました。むしろ日電さんや、野村総研さんなんかのほうがうまくおやりになったのかもしれませんが。いわゆるソフトの開発設計書をきちっと作り、それに基づくアウトプットがちゃんと保証されて返ってくるという仕組みを富士通はつくれなかったのが最大の理由でしたが、非常に悔しい思いをしたものです。

その点については私も反省をし、じくじたるものがあるのですが、今でもこれは課題になっているところなんです。日本の開発体制そのものがオフショアに向いてなかったのだというのは、結局私の言い訳になるのかもしれませんが、そんなことも考えさせられました。

結局、一つの逃げ手として、ユーザープログラムはもうやめたと。これはもう本社からも相当怒られたのですが、もうやってられないと。実際仕様書が上がってこないし、1枚の仕様書に対し、何をつくるんだとって10ページぐらいの質問書が返ってくるのです。発注しているほうは、そんなにいっぱい聞かれたって、お前ら自分で勝手につくって言うんですけど、そうはいかないだろうってというような話ですよ。

富士通はいろいろなソリューション・パッケージを持っているのですが、それで私はその開発のほうにシフトしました。これは、繰り返し生産できるわけです。一つのベースができれば、その教育に1年2年かかることがあるわけですが、あとはその上に積み重ねていけばいいということですので、そっちのほうにシフトし、何とかしのぎました。人数的には、現在もまだ180人ぐらいにしかなくなってないかと思います。

こんなことをやっている間にも、富士通は中国を何とかせにやいかん、ぼつぼつやってもいかんということになり、統括会社をつくらうということになりました。現在上海にある富士通中国がそれでありました。

ちょっと紛らわしいのですが、北京にも富士通中国というのがあります。上海にも富士

通中国情報系統というのがあるのですが、業務の統括会社は上海が受け持ち、北京のほうは投資会社です。この時も、投資と業務一体のほうが良からうということで議論をしたものです。

「トップダウンの現地化」という、ちょっと変なことを書きましたが、どうも日本人が社長をやっているも駄目だということになり、実は香港出身の方で、アメリカの大学でMBAを取ってやっておられた若い人、当時40歳ちょっとだと思いますがヘッドハントをしまして、その人をトップにして立ち上げたわけです。

ただ、ここもいろいろ問題がありました。先ほど伊藤先生から、本社とローカルの会社の経営理念というようなテーマのご指摘があったのですが、ああいう話をもっと早く聞いて勉強しておいたら良かったなと思ったものです。

その時の難題は、本社のトップとヘッドハントした彼、現地の社員と彼との乖離をわれわれがうまく埋められなかったという点にあります。なにしろ金は富士通の各事業部長が握っており、いろいろな事業を何かやろうとして投資しようとする、結局事業部長の決意になるのです。事業部長は製品ごとにいますので、現地化でヘッドハントした彼とうまくかみ合わないわけです。

彼は自分の政策を進めるために、それぞれの部署、例えば人事、経理、あるいは販売、マーケティングにスタッフが要るというのです。彼は本社の社長よりも高い金を出して雇っているのですが、彼より安いけど本社の社長並みのスタッフを4、5人雇えというわけです。それはわれわれの計画にもなく、そこまでの金は出せない。本社の社長よりも金取っているのだから、お前1人で全部やるだろうと言うのですが、そういうものではない、それぞれの部署に人は要るのだというようなことがありました。ちょっとこんな内情を話してはいけないのかもしれませんが。

そんないきさつの立ち上げだったのですが、調整はなかなかうまくいかないというので、結局「飯高、お前行ってやってこい」と言われまして、立ち上げ1年後に私は上海の会社へ赴き、総経理をやることになりました。

しかし、もともと現地化して政府とのチャネルとか、あるいは現地の販売店に向けての政策などをどんどんやらしてもらいたかったのですが、うまくいかないということで、私も

そのころそろそろ60近くなっていたのではないかと思います。そんな年寄りがまたのこの出掛けで来たのがうまくなかったのかなとも思ったりもしたものです。

「やらないリスクよりやるリスク」と書いてありますが、とにかくどうやってもうまいきそうにもない。しかし、やらなければこれまた駄目だなと。そこで投資を決断しました。その時にいろいろやったことを、ちょっと書きましたが、人を雇って陣容も2年間で3倍ぐらいに増やし、金を使っていろいろな設備をつくったり、それらをうまく調整しながら進めました。それらのことが現在のこの会社にとって少し負担になっていますが、いずれにしても一つの過渡期ではあったと私は思っております。

「現地化への布石」とかいろいろ書いてますが、売り上げはだいたい伸び始めたものの残念ながら今年もまだ赤字です。これだけの固定費の掛かる会社しておりますので、それをカバーできる売り上げを達成するにはまだまだ2、3年はかかるかなという状況です。

もう一つこの会社をつくることと、先ほどの奥村先生でしたか、輸入権と販売権というような話が出て思い出したことがありますのでちょっと触れておきます。この会社をつくる時、ちょうど北京から本社を上海に移してもらいたいという時期でもあって、上海に本社を持つことになりました。そこで輸入権の問題が持ち上がり、先ほどほかの会社の例が挙がっていましたが、富士通も設立と同時に多分第1号か2号と言われましたが、輸入権の認可をいただきました。

ところが、ふたを開けてみたら輸入しても、販売権はないと言われたのです。販売できないものを輸入してもしょうがないわけで、私もずっと政府と交渉を重ね、ようやく1年かかって輸入したものを販売していいということになりました。そうやって苦労して販売権をもらい輸入を始めようとしたのですが、何とお客さまの多くに香港で渡してくれと言われていました。これはちょっと読みを間違えた一つです。

香港と大陸の間は、密貿易ということで言われておりました。もちろん公式にはそういったものはやめていこうと言われていたのですが、実際には輸入関税と、消費税も含まれると思いますが、これをクリアできない。お客さまの多くは、じゃあ富士通がその税金分引いて渡してくれるのかと。そこまでやるとプ

ラットホームビジネス、今も実は立ち上げのために原価を割って売っております。ほかの会社でも、割とそういうところは多いのではないかと思います。富士通ではプラットホームも高性能の上位のところの的を絞ってやっておりますが、それでも原価をまだ割ると。

さらに、そんな税金分をかぶってはいともビジネスにならないというので、私が最初に書いたビジネスプランは成り立たないし、会社の売り上げにもなりません。香港渡し、香港売り上げというふうなこともあるということを申し上げておきます。要するに一言で言いますと試行錯誤の連続で、一生懸命みんなと頑張ったつもりではあるのですが、まだまだやり掛けたことが多かった。そんな状況で定年の年を迎え、戻ってきました。

定年後の仕事をどうしようかと思ったのですが、最近一生懸命付き合った連中や仲間から、せっかく10年間中国でやってきたのだし、中国のいいところも悪いところも分かってるのだから百姓なんかやるのではなく、中国ビジネスをやったらどうだと言ってくれる者がおりまして。ここに私を含めて日本人9人、中国人2人と書いてますが「i.project」という会社を昨年設立、また全額出資で上海の現地に「埃高」という会社を立ち上げました。

ベンチャーという話に入る前に、私の中国への思いということでは今までのお話の中で出たことも多いのですが、中国の魅力とリスクについて簡単に整理しておきます。

もう皆さんがおっしゃっているように、人材についてコストが安いということもありますが、私は中国の人の資質がソフトの開発者に向いているというふうに思っております。何でそういうことが言えるんだと、これも話したすと非常に長くなるのですが、先ほどもちょっと触れましたソフト開発は、いわゆる建物と同じように設計書を当然作るわけですが、ただ建物の場合は、柱だとか鉄骨だとか、あるいはここは廊下だとか部屋だとか、それを図面で見ましたら分かりやすいのですが、プログラム、ソフトウェアの設計書というのは、こういう処理をしろというふうなことを言葉で書いてあるんです。その表現が非常に分かりにくいし、あるいは書き足りない。

人によっては、極端なことを言うと1行書いてあれだと言って分る人もいます。あうんの呼吸というのか日本人には結構

多い。長年付き合っていますから、おい、あれちょっとうまくやってくれと言ったら、分かりましたと言って翌日にはできてます。ところが中国で、おい、あれだと言っても、何ですかと言って始まらない。

ただ、そういうあうんの呼吸という部分もいきなりではとても無理ですが、ちゃんと設計書を書いてあげると、そのとおりにきちっと品質を確かに守ってつくり上げる。そういう力においては、日本人よりも私はむしろ中国の人たちのほうが優れていると、これまでの経験とかお付き合いしてみていると思います。

実際、私自身が25年ぐらい日本でSEやった経験からすると、部下にソフト開発やらせても、いくら言ってもなかなか仕様書をきちっと書けない。特に協力会社の人たちは、書きもどうもしない。いくら説明しても、自分の部下にあれつくってけって言ってやらせるとか、仕様書の変更も多かったのですが、なかなか書けないのです。

ところが中国の人は、最初は確かに抵抗があったのですが、そういったものの必要性とか、あるいは書く基準をつくって自分たちが理解していくと、それを自分のものにしてきちっとやる。そういった面の資質で、私は人材を評価しております。

最後に「同胞」という表現で書きましたが、今日の皆さんのお話には割と異民族とか異文化というふうな表現の発言が多くありました。しかし私の偏見あるいは勝手な言い方かもしれませんが、私は中国と日本は同一種族で、東洋文化という価値観を共有して的不是かなと思っています。例えば大学を出た人が留学先として選ぶのはアメリカが圧倒的に多いのは事実ですが、では本当にアメリカが好きなのかというと、必ずしもそうではない。

私の付き合う範囲に限られていて、欧米で勉強した人は先ほどのヘッドハントした彼ぐらいしかいないのですが、私の見た感じでは、欧米に学ぶというのはITの部分で欧米のほうがちょっと進んでいると、で、そちらに行くと。あるいは、日本を飛び越して技術の導入に行ったということはあったかと思うのですが、欧米志向は表向きであって、本当は彼らは日本を愛してくれていると、日本が好きなのだと私は思っています。

一方、カントリーリスクというのも非常に高い。リスクは当然あるというのはそのとお

りだと思いますが、背景には中国の特にこの半世紀、文化大革命を頂点とするちょっと不幸な20世紀の歴史の中で、いわゆる生き延びていくためのやむを得ない面がカントリーリスクとして残っているのではないかと思います。もともと中国の人は、おおらかで伸び伸びとした大陸的な性格の人が多いと思っておりますが、そうした歴史的な背景を見ていくと、また新しい視点で物が見られるのではないのでしょうか。

中国は「人治の国」であると言われます。極端な場合、担当者によっては判断が違います。総経理時代に私は北京と上海にいたのですが、北京だと法律でこれはやっていいよと書いてあっても駄目だと。上海では、これはできませんと書いてあっても、よく相談すればまず、いいよと言ってくれるということを経験しました。今でもそうではないかなと思いますが、「人治」と言われるゆえんなのでしょうか。

何よりも一つの教訓としては回収問題があります。日本ではちょっと想像できないかもしれませんが、貸し倒れというのが非常に多い。私どもも日本でのソフトの開発では、出来上がってから検収されるというのが多いのですが、中国では必ず契約時に半分お金は頂くようにしています。

しかも検収して全部もらえないことが多いのです。残り40%のうち10%はその後だと。この10%はもうもらえないようなものだと思って、当然ながらそういう原価見積もりをして出していきますが、検収後の支払いの分というのは回収不能だなど。だから前受け前払いを前提に現実はやっているのです。

先ほどプラットホームのビジネスと言いましたが、すべてこれでやっております。プラットホームの場合には半分ではなくて、現物を渡した時に基本的にはお金を受け取ると。そういった意味では、まだ直接お客さまとかなかなかできなくて、間にそういう業者を入れる。そのためにちょっとコストが上がっているといったことがあります。

この「変化」のところで、資料には抜けているのですが、こういう変化に対応するために高い情報アンテナを持っておくことが大事ですよというようなことを申し上げたいと思います。

次に、ベンチャー展開の考察について少し説明したいと思います。まず中国市場をどう見るかという点です。私は今の経歴でも分か

るように、当然日系企業という立場で欧米企業がコンペティターといいますが、そういったことで接してきたわけですが、振り返ってみますといわゆるベンチャーという切り口、そういう定義からすると欧米企業のほうがベンチャー志向であったなと思います。

「政経一体」と書きましたが、例えばご存じのようにアメリカの大統領が中国のトップに会いに行くときは、3000人から4000人の財界人がついていき、トップが会談をしているその周りで多くの企業が中国の企業と直接に契約をしています。その中で私から見るとかなり市場開拓に挑戦的なビジネスを、国のバックを受けながらやってきていると。

それに対して日系はどうも市場追随型で、もともと製造業の生産をコストが安い中国に移すということは進んでいましたが、中国市場に対して自ら開拓するというよりは、むしろ市場が成熟してきたらそれに合わせて出ていくように。

ここに自動車の例として書きましたが、これはご存じのトヨタさんです。10年以上前に当時上海市長だった朱鎔基さんがトヨタに対し中国に来てくれと言ったわけですが、トヨタはその時は断っています。

出ていったのがフォルクスワーゲンで、フォルクスワーゲンは、つい3年前までは市場の8割を押さえていました。今はもう、フォルクスワーゲンもその後いろいろ失敗があっただけでかなり低下していますが、その後トヨタも日産もみんな行き、ホンダは健闘しましたが、トヨタさんは今のデータだと中国では8位です。日本を代表する企業のトヨタです。まして富士通なんかは、市場を創造するというふうな取り組みについて気持ちはあったつもりなのですが、そこまで投資ができなかったと思います。

労働市場という面でも、欧米はグローバルな統一賃金をかなり推進しています。従って、中国では非常に高給を払っていますが、日系はむしろ低コストであることをメリットとして安い賃金で雇う。もちろんほかの業種の人よりは高い給料ではありますが、欧米が出している給料に比べたら非常に安い給料でしかない。ですから何が起きるかという点、日系企業が育てた人材を欧米企業が倍の給料でばっくと引き抜いていってしまう。これまでは非常に悩んだのですけれども仕方ないなと思いました。しかし、もはやそんなことを言っていられない時期が来ているのではないかなと

思います。

それと3番目に挙げておいたのが「留学組の起業精神」ということです。外資の企業がどうだということとは別に、ベンチャーという切り口で見ると、あの国の人は、ベンチャー精神を持った人が非常に多いと私は思います。これは大学在学中から、もう会社を起こそうと自分で業を起こそうという生徒が非常に多いということにびっくりしました。

私も新入社員の募集に大学へ行きましたが、出てくる質問の中に、あなたの会社へ行くと自分は何が学べ、どういう事業を起こせますかというふうな、要するにある意味単なる踏み台だと考えている。それを臆面もなく言うわけです。だから、一生懸命勉強すれば会社もつくれるよと言ったのですけども。

日本だと企業に勤めれば、寄らば大樹ではないけれど、長年勤めて定年までという人が多いみたいです。私もそうだったかもしないのですが。この話も本当はもっとゆっくりしたいんですが、起業精神にあふれた人々と今、私は付き合っておりまして何人かなかなか刺激的です。彼らは自分の国の、いわゆる発展のために自分が一生懸命ビジネスを学んで、そのモデルは先進国、日本に学んだりアメリカに学ぶわけですが、それを自国に持ち帰って、自国の中でオリジナルの商品を作る。かつ驚いたことに、私が付き合ってるのは大体40代の人が多いのですが、彼らの仲間にはファンドを運用している仲間もいるのです。

要するに、自分で事業を起こそうという人と、彼に資金を出そうというような人たちが仲間をつくって、いろいろな情報交換をしている。そんな場に私も呼んでもらったりして、感心したりするのですが。本当は、今日そういう話を中心にしてよかったのですが、ちょっとまとめてなかったもので、またの機会にでも。

ところで今、私が立ち上げた会社で何をやっているかについて、ちょっとトーンダウンするかもしれませんが、あと10分ぐらいでお話いたします。私がビジネスの対象を何にしようかなと思った時、これは当たり前なのですが、日本の優れたものと中国の優れたもの、これをマッチングしていこうという、非常にきれいなことを言っておるわけですが。日本が先行しているもの、特に私がやっているIT技術が先行しているということは認めてもいいと思います。

一方、中国は市場性です。将来性、あるいは先ほど来出ている人材の熱意とか技術力、こういったものをうまくミックスして、そこに事業を起こしていこうじゃないかということをおっしゃるわけであります。相互補完するということなのではないでしょうか。

まず最初に、どういうふうな会社をつくるか。今日もいろいろな議論がされておりましたが、合弁か独資か一応大きくこの二つの比較を書いています。結論を申し上げますと、私が選んだのは独資のほうです。必ずしも経営の独自性を私は生かそうと思ったわけではないのですが、2番目に書いてあるとおり設立が比較的簡単であるということ、むしろ重要視しました。

合弁のほうが簡単ではないかと思われる方も多いかもしないのですが、いわゆる合弁会社と合意した内容を当局に認めさせる、この手続きが非常に厄介であるということが分かりました。そこで私は中国の出資者にいったん日本のiProjectのほうに出資してもらい、その上で全額出資の形で上海に会社をつくるという選択をいたしました。ただ、この後説明するように、これから中国市場に物を売っていこうとするなら、中国の会社と合弁のほうが良かったかなと思います。埃高というまだ小さな会社ですけども、中国の企業と業務提携していくなど何らかの形でというふうなことを今、模索しようということで、形はこういうことを選びました。

今ちょっと触れた設立手続のことを、参考までに書いておきました。これ全部説明しているときがありませんが、設立手続きは非常に煩雑であるということです。日本の場合、おやりになっている方は分かると思いますが、法務局や公証人のところへ行けばちゃんと教えてくれますし、そのとおり定款などを作り、必要書類そろえて法務局へ行くと設立手続きは終わります。私の場合は、朝、行ったら夕方にはもう登記されていました。

日本では簡単にできますが、中国の場合は、主だったものを挙げてもこれだけあるのです。何よりもこの間でのプロセスもそうですが、書類の数が12種類もあり、さらには不備だとして差し戻される。しかもこの12種類すべてについて1度に言ってくれない。最初行くと、これとこれ持ってこい。はいって言って持って行くと受け付けるのですが、しばらくすると、これ、足りないから持ってこい。こういうことが起きるわけです。笑

われている方はよくご存じなのでしょうが、大変だったわけです。

結局、いろいろな役所を駆けずり回って何とかやるのですが最低でも2カ月にかかる。しかしこれは早かったほうだと思っております。こんな話をしたときに、自分は1人でやったよという日本人の方にもお会いしましたけども、私はいまだにちょっと信じられませんが。

実は中国の私の仲間の1人は人民代表でして、彼が政府の人脈を使っていろいろやってくれたのですが、やはり2カ月かかっています。それから、ここに、5番、6番に書いてありますが、非常に重要な書類をコンサル会社が作ってくれる。自分で作るとなると、もう大変らしいのです。

富士通時代、北京の会社とか上海の新しい会社の定款は、私が自分で原稿を書いて、もちろん中国の人にそれを訳して当局とやってもらったのですが、今回もそんなつもりでいたら、もうそんなことやめなさいと、大変だということでコンサル会社に代行してもらってやりました。このコンサル会社も、さっきの中国の仲間の友人です。そういうことで手続きが非常に早い、1回ですぐ下りるという面があるということです。それでも2カ月にかかるよということです。

「ビジネスのフレームワーク」なんて、ちょっと大層な書き方をしておりますが、ちょっと説明しますと、申し上げましたようにi.project と埃高があって、i.project には中国人の出資者もあり、かつ、法人の出資者もいてくまして、その法人はお客さまでもあると。要するに、その会社のオフショアを出すとか、その会社に中国の人材を出していくというふうな、そういうことをやっているわけです。

上海のほうにも、一方で協力会社を幾つか今つくっております。大事だと思っておりますのは政府との付き合いです。と同時に、協力会社の延長に大学があるということ、これも大変重要だと思っています。特にわれわれのソフト開発の業態では、大学生を使えるというのは非常にコストメリットがありますし、教育を兼ね、そこから優秀な人材を会社に引き上げるというふうな画面を持っていますので、大学との連携も大事にしております。それらが、われわれが一緒にやっていく事業家の仲間であると。ですから日本の市場と中国の市場を結びながら、ビジネス展開ができ

たらというふうに思っています。

今、埃高という会社、どうして現地に必要だったかということ、もう1度振り返って見たのですが、結局、中国に根ざしているということです。実際はオフショアですと、お客さんからi.projectで直接協力会社に出して何ら問題はない。まだ今は規模もそう大きくありませんし、当然管理も日本人がやらなければならぬところは多い。実際契約も、今、商流としては埃高を通してないのです。

そんなことで、徐々にここら辺を変えていこうと今、思っております。前提として、私が今回このビジネスを始める時に、現地に会社を100%でつくろうと思ったのは、中国にわれわれが腰を落ち着けてというか、根を下ろしてビジネスをやっていくのだという意思表示でもあります。

今回、12人でつくっていますけども、個人企業みたいなものですから、いきなり市政府の認可ではなくて、区政府の認可、区政府の協力、指導を受けて立ち上げております。それでも中国側にそういう会社を持つということが、区政府に対する一つのアピールになるだろうというふうに思ったわけです。

初年度、上海の会社が設立したのが去年の8月です。まだ半年ちょっとのほやほやですが、今のところ、区政府とはこんなふうな形です。逆に区政府に対してセミナーをやってみたり、あるいは蘆湾区という区であります。そこがソフトパークをつくりまして、そこに自分の親会社というか元の会社の富士通、そういったところを紹介したり、そこから商談が始まるということになっています。

それから今日、話をだいたい飛ばしちゃったのですが、去年の夏からレストラン協会とお付き合いをしております。ソリューション販売とここに書いてありますが、私の出資者の1人に「ゆう遊空間」とか「複合カフェ」と言っておりますけども、漫画喫茶の延長であるような業態向けの店舗管理システムをつくっている人がいます。もともとは日本の国内での販売ということで、私も彼と知り合っている人なのですが、これを中国で売ろうじゃないかということを今、画策しております。先ほど来言っています上海埃高をつくった一つの目的も、こういったものをきちんと販売できる体制を現地につくっていきたいということがあつたのです。

今どういう状況にあるかと申し上げます

と、そういう業態は中国にはまだありませんでした。中国には、いわゆるインターネットカフェというのが30万店あると言われていたのですが、暗い雰囲気の大きな部屋にパソコンが100台、200台とあり、小・中学生、高校生もいるかな、1時間1元とかでゲームをやったりして遊んでいる。そういう店が30万店あるのです。日本も確かに昔そういうところからスタートしたんですが、ご存じのように、今は複合カフェというのは非常に明るい健全な雰囲気で、家族とか友達同士で行っていろいろ遊べる、楽しめる場所なのです。

実は中国の特に上海、広州辺りは、ぼちぼちそういうニーズが出ているなと私は思いました。実際私が中国の20代後半から30代前後のビジネスマンに聞くと、みんなそういうものがあるといいねと言ってくれるのです。よっしゃと、これはひとつやろうじゃないかと思つて売り込みに入つたのですが、そういう業態をすぐやってみようという人がまだいない。

最初は、まずあなたが1個そういう店をつくつて模範を示してよと言われまして。実は日本の大手のそういう業者と話をして、フィージビリティ・スタディーも簡単にやったのですが、ざっくり1億円ぐらい金が掛かると。まあ1億ならとは思つたのですが、回収がどうもなかなかうまくめどが立たないというようなことになりました。

そこでレストラン協会に話を持っていつたのです。中国のレストランは、ご存じのように大きなところだと、上海ではついこの間までテーブルが5000もあるような、そんな巨大なレストランがあります。テーブルが1000やそこらあるレストランは結構あり、それから中堅でも200～300は持っています。このレストランに食事する部屋だけではなく、ちょっと遊べる空間を造つたらどうかというのを今、提案しているのです。

結婚式でも何でもいいのですが、家族連れが来たと。子どもが食事に飽きて、泣いたりわめいているわけです。お父さんたちはまだ酒を飲んでると、子どもたちは遊んでるというイメージを言いましたら、それは面白いねと言ってくれているのですが、まだちょっと日の目を見ておりません。実は去年の夏にもやったのですが、5月の13、14、15、この3日間に浙江省で華東地区のレストランの方たち300人ぐらいが集まる次のシンポジウムがありまして、また出ようと思っております。

そんな夢を追いかけているというようなことです。まだ実績がないのですが、今年はその辺に少し何か実績が出てこないかなと思っています。

「コンサルレーター」というのは、上海の会社は、先ほど言ったようにオフショアではまだビジネスに組み込んでいませんが、上海の中で日系の企業と、地場企業のコンサルをやらせていただいております。本当につたないコンサル、まだ不慣れなのですが、仲間がやってくれておりまして、月刊誌を出し始めております。第3号では復旦大学のMBA 立ち上げの苦労話を池島先生に寄稿していただきまして、本当にありがとうございました。格調高くなったのではないかと。

毎回いろいろな方に寄稿していただいたり、自分たちも記事を書いています。例えば中国では今、労働法が大きく改正されましたが、私が見ていまして日系企業の多くが割と動きが鈍い。まあ大丈夫だろうなんて思っているようなのですが、そんなことはありません、間違いなく、どこかが血祭りに上げられるでしょう。少なくとも富士通グループがそうな

らないようにと陰で思いながら、コンサルしたいと思っておりますけど。そんなことを記事にして載せたりしているのですが、ちょっと宣伝をさせていただきました。

こうして、去年といいますが、この3月で締める決算ではちょっと赤字でしたが、来年は売り上げ4、5倍になって、利益も出ているということでもあります。

最後、「中国進出を始める方へ」ということで、もう既に始められている方もおられるとは思いますが、ちょっと思いつくようなことを書いてみました。まず、私はいろいろなところでいつも皆さんに申し上げることは、何といっても中国を好きになって起業してくださいということです。疑心暗鬼でやっていると、相手もああ信用されてないなというのはすぐ分かってしまう。そうしたら、もうビジネスにならないといいますが、事業を一緒にやれないと思います。これは別に中国に限りませんが、往々にして中国といいますがだまされるというような先入観がどうも強いようで、おっかなびっくりでやるとかえってうまくいかないなど。

あとは読んでください。最後結びにはありませんが最初数カ月、必ず下痢をみんな起こします。これは別にギョーザ問題と関係はないですが、食の味付けといいますが、香辛料違うわけですね。でもすぐ慣れます。私は、その後、大体何を食べても大丈夫です。不衛生なものは中国人も食べないですから、彼らがこれは大丈夫だというのは、一緒に食べて問題ありません。ただ胃袋の構造がちょっと違うようですから、その辺は分かりません。

もう一つ、それで思い出したのですが、水道水でうがいをしてだけで、結石になった人を私は何人も知っています。私は平気でうがいもしますが、確かに水道水は飲みません、煮沸しますけども。神経質な方は、蒸留水でも飲まないとか、歯を磨くとき、煮沸した水でしか歯を磨けないとか言うのですが。まあ、いろいろご心配なこともあるかもしれませんが、明るく元気に中国ビジネスに取り組んでいただければいいのではないかなということです。何か雑ばくでまとめが悪いお話になりましたけども、以上であります。(拍手)